



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO R. DO NASCIMENTO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FATOR DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA ABN-AMRO**

GUTIERRE LIMA ALBUQUERQUE
MATRÍCULA: 20174600

Brasília, DF
Junho, 2006

GUTIERRE LIMA ALBUQUERQUE

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FATOR DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DA ABN-AMRO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Administração do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: José Antônio R. do Nascimento

Brasília / DF, Junho de 2006



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING
PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO R. DO NASCIMENTO

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof.º José Antônio R. do Nascimento	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof.(a):	
3. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A): Prof.(a):	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, Junho de 2006

Dedico,

Aos meus pais, por me ouvirem com
paciência no desenvolvimento do tema.

Agradeço a Deus que me ajudou a ser forte e corajoso nos momentos certos. Aos meus familiares em especial meu Pai que faleceu, mas que acreditou em mim e nos meus sonhos. A minha namorada que nas horas em que eu mais precisei sempre esteve comigo, me ajudando e apoiando e que eu amo muito. Ao professor José Antônio R. do Nascimento e todo Corpo Docente do UNICEUB.

Quem não faz sacrifícios, não
colhe benefícios.

Só desista depois de morto.

RESUMO

Esta monografia tem como tema o marketing de relacionamento, cujo objetivo é analisar o nível de satisfação e sua relevância nos resultados para os bancos comerciais no segmento de médio porte, a partir dos procedimentos de segmentação de mercado, apropriação de tecnologia e processos obtidos pela pesquisa. Baseado no pressuposto que argumenta que o estabelecimento de relacionamento com um consumidor pode ser dividido em duas partes: atrair o consumidor e construir um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser atingidos. Para o desenvolvimento desta temática, a metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica. Pode-se inferir que o relacionamento são os bens essenciais de uma empresa, todos os seus esforços deveriam funcionar no sentido de construí-los. Embora muitas organizações ainda achem que o relacionamento é função estritamente do setor de vendas. Mas os relacionamentos não começam nem terminam com as vendas, eles interessam a toda a empresa e devem envolver todos os funcionários, com o objetivo de elevar o valor de seus relacionamentos e este virá relacionamentos duráveis não apenas com os clientes, mas com todos aqueles que contribuem para a continuidade do relacionamento com o cliente. Portanto, é a alma do negócio e sem este a empresa estará sujeita a perder mercado e torna-se menos competitiva. Ter um cliente fiel é o atestado que a empresa tem que o seu negócio esta caminhando bem e conseqüentemente gerando lucro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. EMBASAMENTO TEÓRICO	14
2.1 Conceito de Marketing	14
2.2 Função do Marketing	15
2.2.1. Produto	16
2.2.2 Preço	17
2.2.3 Promoção	17
2.2.4 Ponto de distribuição	18
2.3 Administração de Marketing	18
2.4 Comportamento do Consumidor	19
2.4.1. Fatores que influenciam o comportamento do cliente	19
2.5. <i>Marketing</i> de Relacionamento	21
2.5.1. Conceito	21
2.5.2. Ferramentas do Marketing de Relacionamento	22
2.5.2.1. <i>Database marketing</i> (DBM- <i>marketing</i> de banco de dados)	22
2.5.2.2. Datamining	23
2.5.2.3. <i>Data warehouse</i>	23
2.5.2.4. Mala direta	24
2.6. Conhecer o cliente, suas necessidades e reclamações	24
2.7. Satisfazer Clientes nas instituições bancárias	28
2.7.1. Programa de Retenção	34
2.8. Como Medir a Satisfação do Cliente	34
2.9. Pesquisa de Satisfação – Estudo de Caso de Clientes Varejo	35
3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
3.1. Fluxo proposto para relacionar-se com o cliente no momento da conquista.	41
4. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

LISTA DE ABREVIATURAS

ABN-AMRO	Amsterdã e Roterdã
BBV	Banco Votorantim
CRM	Customer Relationship Management
DBM	Marketing de Banco de Dados
HSBC	Bank Brasil S/A – Banco Múltiplo
p.	página
RO	Registro de Ocorrências
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SMQ	Sistema de Medição da Qualidade

1. INTRODUÇÃO

O surgimento da tecnologia e a competição acirrada fizeram com que as empresas se voltassem para o cliente, ou seja, as organizações modificam o seu produto de acordo com as necessidades dos clientes. Isso fez com que surgisse um *Marketing* que integra o cliente à empresa, ou seja, uma relação entre eles.

Por meio dessa ênfase, tem-se o *Marketing* de Relacionamento, como ferramenta poderosa para trazer satisfação do cliente e, conseqüentemente, tornar a empresa competitiva no mercado gerando lucro, sendo um instrumento imprescindível para qualquer empresa.

Respaldado por estes comentários tem-se que os bancos estão preocupados em ampliar o mercado, sua área de atuação, sua base de clientes e a pulverização do crédito, sendo a manutenção e o aumento da base de clientes o fator de maior influência para a diminuição do risco, maior lucratividade e sustentabilidade à longo prazo. Essa preocupação fica ainda maior devido a concorrência acirrada no mercado financeiro brasileiro pela entrada de bancos internacionais, que estão se voltando para as economias emergentes e com potencial de mercado visualizado à longo prazo.

A importância das instituições financeiras criarem estratégias e formas de manutenção de seus clientes é vital para o sucesso de qualquer organização. Portanto, só atingirão os objetivos aquelas que satisfizerem seus clientes. Assim sendo, este estudo é relevante à medida que busca viabilizar estes conceitos e propor um plano de satisfação para bancos focando o segmento empresas de médio porte.

Os fatores de satisfação são levantados do ponto de vista estritamente do cliente; o resultado será suporte para instrumentalizar um plano de ação que contemple um processo de organização de aprendizagem; que permita antecipar e aferir distorções e inadequações na prática de relacionamento com os clientes. Justifica-se também a proposta pela oportunidade de aprendizagem na prática da pesquisa para levantar tais fatores.

Esta proposta constitui um esforço teórico prático, no sentido de problematizar as discussões relativas as metodologias correntes que possibilitem a investigação dos fatores relacionados ao marketing de relacionamento em instituições financeiras. Focar a investigação científica no setor financeiro é de extrema importância ao se considerar as transformações que afetam o setor desde o início do plano real em 1994, que derivam na busca de alternativas para manter seus níveis de lucratividade e, ao mesmo tempo, soluções criativas para as diversas necessidades dos clientes diante das constantes alterações no cenário econômico do país.

Justifica-se o interesse no setor, por serem instituições do mercado brasileiro que estão ampliando esforços e investimentos na implementação de estratégias de marketing de relacionamento, como também sua correlação com a área em que atua o autor. Sendo assim, para aprimorar conhecimentos que auxiliarão profissional e academicamente.

O objetivo para se alcançar a ênfase da temática é apresentar um modelo para medir a satisfação dos clientes por meio do marketing de relacionamento como ferramenta para maximizar resultados para os bancos comerciais, bem como analisar o nível de satisfação e sua relevância nos resultados para os bancos comerciais no segmento de médio porte. Os objetivos específicos da pesquisa são: levantar junto aos clientes quais os motivos que os levam a optar por determinada instituição financeira; identificar pela pesquisa o grau de satisfação do banco e como é vista pelo cliente como benefício ou imposição; verificar a real necessidade do cliente quanto ao atendimento com gerente específico como consultor financeiro; e verificar o grau de importância atribuído pelo cliente, quanto aos fatores marca, imagem, tamanho, solidez, ao optar por determinado banco.

As alterações que estão ocorrendo nos negócios não são simples intenções, mas o resultado da ação de duas forças: globalização dos mercados e tecnologia de informação. Além disso, tudo acontece ao mesmo tempo e muito rápido. Essas duas forças dependem uma da outra e se influenciam mutuamente.

O setor bancário foi um dos primeiros a sentir tais influências e a adequar sua estrutura às rápidas mudanças emergentes. Conhecimento e a informação são

dois novos recursos-chave para o sucesso de um banco. O conhecimento do mercado em que atua, os clientes e suas necessidades, a informação rápida e disseminada dentro da empresa ABN-AMRO.

Para salientar as mudanças e apresentar a estratégia que os bancos brasileiros tem adotado, Bretzke (2000) afirma que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações que permitam maior proximidade com o cliente, a compreensão de suas necessidades, a flexibilidade para ofertar mais valor de forma individualizada e a custos mais baixos. Enfim, que clientes e fornecedores construam relacionamentos produtivos com benefícios mútuos. Relacionamentos que desta forma, se tornarão significativos com benefícios extensivos a toda a sociedade, ou seja, a empresa que não satisfazer seus clientes terá dificuldades financeiras no âmbito da administração.

Nesse quadro, é possível colocar a seguinte questão de pesquisa, tendo assim a problemática estabelecida: como estabelecer procedimentos de segmentação e outros elementos mercadológicos, maximizar o relacionamento com o cliente obtendo sua satisfação alcançando assim resultados incrementais para o banco como um todo?

A abordagem do problema é de ordem qualitativa, na sua essência, buscando conhecer o nível de satisfação dos clientes e quantitativa, para poder estabelecer parâmetros comparativos, entre as respostas obtidas.

No momento em que as fusões e aquisições entre grandes bancos internacionais estão se tornando constantes não só no Brasil, mas em todo o mundo, surgem dúvidas de qual a melhor estratégia para a empresa? Como ganhar mercado e manter os clientes? Como os clientes estão vendo todas essas mudanças o que ele espera e o que o atrai?

Para tentar resolver o problema, o presente o estudo foi feito baseado em um banco com as seguintes características: atua em todos os segmentos do mercado financeiro brasileiro, organização estritamente direcionada para o negócio bancário e seus correlatos. Considerado banco de varejo com estruturas comerciais especializadas para atender os segmentos das pequenas, médias empresas (*middle market*) e corporativo. Este estudo tem por objeto investigar o segmento das médias

empresas. Além disso, o banco tem operações na América do Norte, no Mercosul e na União Européia por meio de suas instituições subsidiárias e coligadas no exterior (Relatório Anual Banco ABN-AMRO, 2005).

A metodologia adotada é bibliográfica, tendo o estudo de caso que conforme Gil (1988, p. 59-60) descreve a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, podendo assim no desenvolvimento desta monografia ser analisados as seguintes temáticas: marketing - função, administração; comportamento do consumidor; e o marketing de relacionamento - histórico, conceito, ferramentas e itens responsáveis pela satisfação do cliente, dando embasamento para a melhoria da empresa ABN-AMRO em que o autor atua.

Este trabalho monográfico se apresenta nas seguintes partes: primeiro a introdução apresentando a temática, depois o referencial teórico abordando por meio dos autores Kotler (2000), Mckenna (1997), Cobra (2000), dentre outros os conceitos principais da pesquisa, e após no terceiro tópico se faz necessário discutir com o estudo de caso efetuado no ABN-AMRO buscando a conclusão da temática que é a importância do marketing de relacionamento para as empresas.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Conceito de *Marketing*

Esta monografia busca verificar como a ferramenta *Marketing* de Relacionamento pode gerar satisfação do cliente, mas não se pode falar deste assunto sem saber o que é marketing, a sua função, administração de *marketing* e comportamento do consumidor.

Para Limeira (2003, p.2), *Marketing* é:

A função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação e distribuição.

Para Mckenna (1997, p. 40), *Marketing* é “desenvolver e manter relações com a infra-estrutura e com os clientes. É integrar os clientes no projeto, desenvolvimento, produção e processo de vendas da empresa”.

Para Kotler (2000, p.30), *Marketing* é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Para Cobra (2000, p. 36) a definição de *marketing* está em “entender que os lucros são gerados através da satisfação dos desejos e necessidades do consumidor”. Ainda Cobra (2000, p.36) afirma que o “marketing está mudando o seu foco de tentar maximizar o lucro em cada transação individual para maximizar relacionamentos mutuamente benéficos para todas as partes”.

Sendo assim, o *marketing* é uma ferramenta que pode ser considerada peça chave para que uma empresa consiga vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e colocando o seu cliente sempre satisfeito.

Na década de 1950, surgiu no pós-guerra o conceito moderno de *marketing*, pois houve o avanço da industrialização mundial acirrando a competição entre as empresas e a disputa pelos mercados. Nesta época o cliente passou a

contar com o poder de escolha, selecionando a alternativa que lhe proporcionasse a melhor relação entre custo e benefício (LIMEIRA, 2003).

As empresas estavam reconhecendo que a decisão final da compra estava nas mãos dos clientes e começaram a fazer pesquisas e análises de mercado, adequando os serviços e produtos às necessidades dos clientes, comunicando benefícios do produto em veículos de massa, promoção de vendas, expansão e diversificação dos canais de distribuição. As decisões e ações das empresas estavam voltadas para o mercado, surgindo novos conceitos como: Empresa orientada para o mercado, criação de vantagem competitiva e agora criação de valor para o cliente (LIMEIRA, 2003).

2.2 Função do Marketing

O *marketing* engloba uma série de funções na empresa como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, ou seja, em todas as áreas da empresa (LIMEIRA, 2003).

Para Kotler (2000, p. 30) a função do *marketing* se resume no: “Processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Para Bretzke (2000, p. 20) a função do *marketing* é:

Decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente.

Então, a função do *marketing* resume-se em oferecer produtos e serviços diferenciados aos clientes satisfazendo assim as necessidades e exigências dos mesmos.

O profissional de *marketing* é o responsável por decisões e ações referente a essas funções do composto de *marketing* ou “quatro Ps” que são: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

2.2.1. Produto

Segundo Kotler (2000, p. 33) produto é “qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo”.

Conforme Bretzke (2000, p. 212) produto é:

Qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, utilização ou consumo e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e idéias.

Em relação a decisão deve-se identificar oportunidades de lançamento de novos produtos e serviços adequando as necessidades e desejos dos clientes para isso usa-se o marketing de relacionamento como ferramenta (LIMEIRA, 2003).

Assim, o produto correspondendo da melhor maneira as necessidades do cliente conseqüentemente você estará fidelizando o cliente a empresa. O produto deve ser um objeto de desejo para o cliente e o profissional do *marketing* tem que ser o ativador deste desejo.

2.2.2 Preço

Segundo Churchill (2003, p. 20) preço “ refere-se a quantidade de dinheiro ou outros recursos que os profissionais de *marketing* pedem por aquilo que oferecem ”.

Já para Cobra (2000, p. 48), o preço:

não deve ser fixado com base em custos. Deve sim, ser adotado o preço que o mercado está disposto a pagar e a partir daí se monta uma planilha viabilizar custos e adequar o preço às exigências do mercado, portanto, é necessário adequar o produto ao poder de compra do cliente.

Para Gordon (2001, p. 31) os:

clientes querem participar das decisões relacionadas ao valor que recebem e aos preços que pagam. Dê-lhes uma oferta-padrão e eles esperarão pagar um preço único. Mas ofereça-lhes opções de produto e eles preferirão algumas a outras, e pagarão mais por elas. Dê-lhes a chance de obter uma solução ainda mais adaptada e eles pagarão mais ainda. Dê-lhes opções que não querem e eles esperarão que elas sejam removidas e anuladas do preço.

Na decisão deve-se desenvolver estratégias de preço que gere vantagens competitivas e diferenciação para cada produto (LIMEIRA, 2003).

O que se pode entender em relação ao preço é que o valor cobrado tem que estar de acordo com o valor que o cliente tem em relação ao produto. Se o produto tem um valor baixo para o cliente conseqüentemente, o preço será baixo, se o produto tem um valor agregado alto para o cliente, o preço será alto.

2.2.3 Promoção

Promoção segundo Cobra (2000, p. 233) “é uma atividade conseqüente a promover” a venda da idéia “da interação entre as várias áreas da empresa responsáveis pelo bom atendimento do cliente”.

De acordo com Churchill (2003, p. 20) promoção, ou comunicação “ refere-se a como aos profissionais de *marketing* informam, comunicam e lembram os clientes sobre produtos e serviços ”.

Na tomada de decisão deve-se investir em atividades de comunicação, ou seja, propaganda, marketing direto, relações públicas, publicidade, eventos, seminários, promoção de vendas, sorteio, brindes e outros (LIMEIRA, 2003).

Portanto, a promoção liga-se a todo tipo de comunicação que a empresa faz para estar chamando a atenção do cliente para os seus produtos. O *marketing* de relacionamento trabalha em está fazendo uma comunicação com o cliente mais íntima e com isso ganhando a sua retenção e fidelização.

2.2.4 Ponto de distribuição

Conforme Churchill (2003, p. 20) refere-se: “produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas”.

A estrutura de distribuição, em termos de pontos de vendas existentes, estoques disponíveis e a logística de entrega quase sempre devem ser revistas. O local de compra deve ser mágico, para preservar um certo misticismo (COBRA, 2000).

Partindo para decisão o produto tem de ser bem distribuído para que o cliente consiga comprar e ficar satisfeito (LIMEIRA, 2003).

Concluindo, a distribuição é um passo muito importante, pois devem ser atendidas as necessidades do cliente completamente, desde a compra do produto até a entrega. Está entrega deve ser na data e horários corretos, sempre pensando em fidelizá-lo e criando um relacionamento com o cliente firme e duradouro.

2.3 Administração de *Marketing*

Para Limeira (2003, p.10), administração de *marketing* “é o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de *marketing*, visando otimizar os resultados para os clientes”.

Para Kotler (2000, p.30), “é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Para Churchill (2003, p.18) administração de *marketing* é “ o processo de estabelecer metas de *marketing* para uma organização e planejar, implementar e controlar as estratégias para alcança-las”.

O que se pode inferir é que administração de *marketing* gera diferencial competitivo, ocasionando sempre a busca de novas estratégias para ganhar mercado.

A administração do *marketing* está dividida em duas grandes responsabilidades: estratégia e a operacional.

A responsabilidade estratégica está relacionada a análise e segmentação do mercado, a decisão de guiar produtos, serviços e oferecer o preço por canais e meios de comunicação (LIMEIRA, 2003).

Para Churchill (2003, p.19) a responsabilidade estratégica “inclui formulações de objetivos de *marketing*, análises de clientes, mercados e compostos de *marketing* sugeridos para atingir os objetivos”.

A responsabilidade operacional está relacionada a execução das vendas, produção de matérias de comunicação, atração, desenvolvimento e o controle dos canais de venda como lojistas, atacadistas, distribuidores vendedores e agentes autônomos entre outros (LIMEIRA, 2003).

Portanto, o profissional de marketing deve estar sempre atento às mudanças que ocorrem no mercado para que possa ser sempre competitivo. Além disso, de adequar –se às necessidades dos clientes que também mudam.

2.4 Comportamento do Consumidor

Em meados de 1990 os estudiosos perceberam que os consumidores estavam querendo voltar a ser clientes para serem tratados como indivíduos , com suas necessidades atendidas e entendidas individualmente dando início no período de transição do *marketing* tradicional para o marketing de relacionamento. Conhecendo profundo e detalhadamente o comportamento do cliente e de seu processo decisório de compra (BRETZKE, 2003).

De acordo com Churchill (2003, p. 146):

Os pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e as influências sobre eles que determinam mudanças. O estudo do comportamento do consumidor muitas vezes centra-se no processo de compra deste e na variedade de forças que o modelam.

Para Bretzke (2003, p.38), “o cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com um empresa ou organização”.

Conforme Kotler (2000, p.182):

As características do comprador e seus processos de decisão levam a certas decisões de compra. A tarefa do profissional de *marketing* é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra.

Segundo Gordon (2001, p. 53) Os comportamentos dos clientes “são informações refletindo as interações antes, durante e após a venda; o número, a natureza e a escala das encomendas; e outras informações comportamentais”.

Para se compreender o comportamento do cliente muitas empresas estão usando um enorme processamento e armazenamento de dados permitindo capturar e tratar um conjunto muito mais amplo de informações sobre o cliente, tornando possível realmente entender as necessidades dos clientes individualmente e em tempo real.

Bretzke (2003, p.19) afirma que:

O profissional de *marketing* não deve começar se concentrando na habilidade de sua mensagem publicitária ou no talento do vendedor para vender o produto, mas deve prestar atenção nos tipos de clientes, em suas necessidades e expectativas de atendimento e no relacionamento individual que deseja ter com eles. Em seguida, precisa planejar sua pesquisa, mídia, a propaganda de consciência, a promoção de vendas, a política de preços e as estratégias de comercialização. Tudo isso, de maneira adequada transformando o conhecido monólogo da propaganda em um diálogo, encontrando novos modos de ouvir o que seus clientes estão tentando dizer e responder em tempo real.

Entende-se que clientes totalmente satisfeitos são sinônimo de um relacionamento que tem as suas necessidades e expectativas de atendimento supridas.

2.4.1. Fatores que influenciam o comportamento do cliente

È influenciado por vários fatores sendo que o marketing tem o desafio de saber quais são esses fatores e como devem direcionar a sua estratégia para fazer com que o cliente se sinta atraído.

A seguir são apresentados os principais fatores que segundo Limeira (2003) e Kotler (2000) influenciam o comportamento do cliente, que são: os fatores de

mercado; os fatores culturais; os fatores sociais; os fatores pessoais; e os fatores psicológicos.

2.5. Marketing de Relacionamento

A tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado. Como consequência, testemunha-se o surgimento de um novo paradigma de *marketing*, não um *marketing* que simplesmente aumenta o volume dos discursos de vendas do passado, mas um *marketing* baseado na experiência e no conhecimento que representa a morte definitiva do vendedor.

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes.

Em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, o novo *marketing* é a solução. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade. Para combater essa ameaça, elas podem aumentar seu pessoal de vendas e de *marketing*, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. Porém, a solução real obviamente não é mais *marketing*, e sim o melhor *marketing*. E isso significa um *marketing* que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente. As relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa.

A estratégia procura um relacionamento íntimo com o cliente, descobrindo e conhecendo suas necessidades e expectativas de maior valor patrimonial. Procura ter um atendimento personalizado para, com isso, estar sempre buscando um atendimento de alta qualidade e eficiência.

Com isso, surge o *marketing* de relacionamento com objetivo de fidelizar o cliente a empresa, trazendo competitividade fator preponderante no mercado a que se está, com disputas acirradas de concorrentes e principalmente satisfação do cliente, que são as peças fundamentais que dão vida a empresa.

2.5.1. Conceito

Para Gordon (2001, p. 31) *marketing* de relacionamento “é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Segundo Bretzke (2000, p. 210) “é o processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes”.

O *marketing* de relacionamento é definido como uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes (COBRA, 2000).

De acordo com Kotler (2000, p.35) o *marketing* de relacionamento tem como objetivo “estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chaves – clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Portanto, tem-se como arma fundamental para trazer satisfação ao cliente o *marketing* de relacionamento, pois além de fazer com que a empresa tenha uma relação agradável com o cliente fideliza este à empresa, ocasionando assim um fator competitivo para o mercado.

2.5.2. Ferramentas do Marketing de Relacionamento

2.5.2.1. *Database marketing* (DBM- *marketing* de banco de dados)

Para Kotler (2000, p. 670) a *database* é o “ processo de construir, manter e usar os bancos de dados dos clientes e outros registros (produtos, revendedores) para efetuar contatos e transações ”.

Bretzke (2000, p. 182) afirma que:

O *Database* integrado coleta os dados referentes a cada evento de relacionamento, trata, modela, armazena e dissemina todas as informações sobre os clientes. Construir, manter e enriquecer é um processo contínuo que envolve um conjunto relevante de dados sobre os clientes e *prospects* em um *database marketing*.

Concluindo, database nada mais é do que um instrumento utilizado para conseguir buscar todas as necessidades e expectativas dos clientes e com isso trazer a sua satisfação.

2.5.2.2. Datamining

Para Kotler (2000, p. 130) *datamining* é um “conjunto de métodos que extrai padrões de grandes massas de dados”.

Segundo Bretzke (2000, p. 182) os *softwares* de *datamining*:

Pesquisam grandes volumes de dados, procurando as características interessantes ou padrões que permitam prever acuradamente o comportamento de clientes e *prospects* em relação a certos eventos como receber uma campanha de mala direta ou propensão a comprar certo produto.

Para Gordon (2001, p. 228) é o:

Processo que emprega a tecnologia de informação tanto de *hardware* quanto de *software* para revelar padrões de comportamento antes desconhecidos, assim como tendências e questões que surgem da avaliação dos dados armazenados.

Portanto, é a capacidade de extrair sobre os clientes que facilitem a obtenção das informações sobre eles.

2.5.2.3. Data warehouse

O *data warehouse* contém dados de toda a empresa, como empregados, estoques e ativos. Informa que ele leva anos para ser construído e que possui softwares complexos para limpar e garantir a integridade dos dados (BRETZKE, 2000).

Para Gordon (2001, p. 226) “é definido como enormes depósitos de informações sobre os clientes, a partir de fontes internas da empresa e de fontes dos clientes ou de terceiros, tais como governo, empresas de cartão de crédito e de pesquisa de mercado”.

As empresas estão usando o *datamining* para a extração dos dados e o *data warehouse* para estar organizando esta dados se chama de “armazém de dados” (KOTLER, 2000).

Então, o *data warehouse* é a ferramenta chave do marketing de relacionamento, pois organiza as informações de forma que auxilia a empresa a saber quais são as necessidades e expectativas do clientes.

2.5.2.4. Mala direta

Para Kotler (2000, p. 674) “consiste em enviar uma oferta, anúncio, lembrete ou outro item a uma pessoa num endereço específico”.

Segundo Bretzke (2000, p. 210) mala direta “inclui cartas, anúncios, amostras, folhetos e outros” vendedores alados, enviadas para clientes em potencial inscritos em listas e cadastros”.

O que se pode concluir é que mala direta é um dispositivo de *marketing* de relacionamento que foca a propaganda ao cliente de acordo a sua necessidade, pois já tem um cadastro do cliente e sabe o que ele precisa.

2.6. Conhecer o cliente, suas necessidades e reclamações

Para Gordon (2001, p. 100) na era do *marketing* de relacionamento, “o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno”. Gordon (2001, p. 102) também afirma que:

Os conhecimentos mais relevantes na vêm apenas dos clientes, mas através de e com eles. Um relacionamento baseado no aprendizado, que desenvolve um conhecimento e uma percepção cada vez mais relevantes e oportunos sobre o cliente, é ótimo.

A empresa que quiser ser competitiva atualmente deve investir em um banco de dados contendo informações essenciais sobre os clientes para com isso trazer um relacionamento mais firme com o cliente.

A utilização desse banco de dados torna a organização mais competitiva e melhor segundo Walker (1991) em termos de:

- **Acessibilidade:** capacidade de identificar os clientes e atingi-los individualmente.
- **Mensuração:** ter um histórico bem detalhado sobre a vida do cliente na empresa, o que comprou, como, onde e quando foi feita a compra.
- **Flexibilidade:** saber como atrair diferentes clientes e de várias maneiras.
- **Contabilização:** ter um controle maior sobre as rendas atingidas por aquele marketing aplicado e que tipo de cliente participa.

Segundo Kotler (2000, p. 43) para se:

compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação.

Para Walker (1991, p.11) as:

Necessidades de serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que suas expectativas de como essas necessidades serão satisfeitas. As pesquisas, portanto, nunca podem oferecer um quadro totalmente acurado. Mas é importante, antes de planejar uma investida estratégica, focalizar o mercado, obter um registro das necessidades e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto a nosso desempenho atual. Subseqüentemente, Precisa-se ser capaz de fazer uma checagem de tempos em tempos para medir seu progresso e identificar tendências e mudanças que estejam ocorrendo.

As organizações devem buscar opiniões espontâneas de seus clientes isso dá a empresa uma visão bastante clara da necessidade dos clientes. É do interesse de toda organização buscar ativamente o maior número de comentários possíveis dos clientes.

A estratégia de serviços depara-se com um verdadeiro teste na maneira como você lida com as reclamações dos clientes. A maioria dos clientes insatisfeitos com seus serviços não reclama, eles podem engolir a insatisfação e apenas resmungar com os amigos ou podem decidir procurar os serviços necessários em

algum outro lugar. As reclamações segundo Walker (1991) proporcionam muitas oportunidades como, por exemplo, de: identificar os pontos fracos da empresa; corrigir os problemas relacionados a satisfação dos clientes; recuperar clientes; e incentivar a fidelidade.

As organizações devem sempre estar preparadas a escutar as reclamações e procurar ver cada uma delas como uma oportunidade de aprendizagem, ela poderá recuperar clientes e obter uma fidelidade de longa duração (WALKER,1991).

Para Kotler (2000, p. 70) algumas empresas:

Pensam estar obtendo uma indicação da satisfação de clientes por meio do registro de reclamações de clientes. Mas 95 por cento dos clientes insatisfeitos não reclamam; muitos simplesmente deixam de compra. A melhor coisa que uma empresa tem a fazer é facilitar o processo de reclamações. Formulários de sugestões, serviço de discagem direta gratuita e endereços eletrônicos atendem a esse propósito.

A seguir é apresentado um modelo proposto por Walker (1991) que demonstra os passos que as empresas devem tomar frente as reclamações dos clientes:

- 1-** Registre a reclamação (de preferência em uma ficha)
 - a-) Quem a recebeu.
 - b-) Como ela foi recebida (telefone, carta, diretamente).
 - c-) Natureza da reclamação (descrição completa).
 - d-) Data/hora da reclamação (para que você possa obedecer a seus padrões declarados de desempenho).
 - e-) Qualquer ação paliativa intermediária requerida.
- 2-** Informe ao cliente que você está tratando da reclamação, o tempo de resolução provável e qualquer ação imediata que tenha sido tomada.
- 3-** Se você não for a pessoa que pode resolver o problema, envie um cópia dos detalhes para a pessoa responsável.
- 4-** Tome nota de qualquer ação que tenha sido tomada na época da reclamação para tentar resolver o problema.
- 5-** Uma vez resolvido o problema, complete as anotações sobre as atitudes tomadas.
- 6-** Escreva/converse com o cliente para informar qual atitude foi tomada.
 - a-) Para resolver o problema.

b-) Para resolver causas subjacentes ao problema.

c-) Para providenciar compensação.

7- Envie à pessoa que recebeu a reclamação uma cópia da ficha mostrando a atitude tomada e, quando apropriado, uma cópia da carta enviada ao cliente.

8- Assegure-se de que a reclamação tenha sido analisada e registrada no sistema central de dados. Por menor que seja a organização, vale a pena manter um registro das reclamações para que as tendências possam ser identificadas.

As reclamações podem ser recebidas por várias pessoas e departamentos da organização. Muitos podem precisar de orientações quanto ao estilo de resposta às reclamações e quanto à compreensão de uma abordagem sistemática.

- Com base nos fatos:

a-) Decida se você pode tomar alguma atitude ou se precisa encaminhar a reclamação.

b-) Entre em um acordo com o cliente quanto à atitude ou avise-o de sua intenção e razões para encaminhar a reclamação a outra pessoa.

c-) Dê informações claras sobre o tempo previsto para resolução do problema.

- Mantenha o cliente informado todo o tempo sobre o progresso da situação.

- Implemente a ação, mas assegure-se sempre de que aconteça o que você espera.

- Confirme o resultado com o cliente; utilize a oportunidade para tentar consertar a relação comercial para o futuro.

- Tome qualquer atitude necessária para evitar que o problema torne a ocorrer, incluindo informações a todos os que precisarem saber, explicação clara do problema e da solução oferecida para remover a causa.

- Lembre-se de que uma reclamação é uma oportunidade e uma segunda chance não oferecida pela maioria dos clientes insatisfeitos. As reclamações são uma fonte constante de idéias para melhorar os serviços aos clientes.

2.7. Satisfazer Clientes nas instituições bancárias

Conforme já visto durante o curso de Administração, o objetivo do *Marketing* não é simplesmente vender um produto, mas manter sólido e expandido no mercado.

Mckenna (1997, p.77) afirma que “o sucesso de um produto é resultado de um diálogo efetivo com o mercado. O fracasso vem quando ocorre uma ruptura no processo de comunicação”. Isso vem a confirmar que o sucesso da empresa depende de um *marketing* inteligente, ou seja, ele conduzirá as empresas à uma adaptação às necessidades dos clientes, a ampliação da tecnologia com a conseqüente transformação da mesma.

O contexto globalizado em que se vive, vem sofrendo inúmeros reajustes na atuação do marketing em que há adaptações estas provenientes das mudanças ocorridas no mercado e nos cenários mundiais, que forçam a todo instante uma nova interpretação e adaptação das premissas mercadológicas. O marketing recebeu as maiores influências na década de 90, já que neste período, inúmeros novos elementos surgiram e exerceram uma grande força e influência, principalmente sobre a área tecnológica, o que foi sentido nos quatro cantos do planeta.

Deste modo, com o início de um novo século, várias mudanças foram previstas para acontecer e outras muitas virão com o passar dos anos. Por isso, neste instante, se pode discutir sobre as tendências apresentadas por grandes gurus do marketing, os quais defendem de forma diversificada as suas idéias, não perdendo de vista, porém os pontos a serem elucidados, tais como o do marketing de relacionamento.

Este é um dos mais comentados assuntos dentro do marketing contemporâneo – o relacionamento. Inúmeras são as ferramentas utilizadas para este tipo de ação e existem nomenclaturas como o CRM (*Customer Relationship Management*), que exprimem o que vêm a ser exatamente esta prática, comum em muitas organizações. Com o redirecionamento do foco para o relacionamento, as organizações deixaram de lado a questão do marketing de transações, isso porque, não visam mais realizar vendas rápidas, mas sim efetuar um contato maior com o consumidor, torná-lo verdadeiramente um cliente, trazê-lo cada vez mais perto da

organização, estreitar o relacionamento, procurar saber mais sobre sua vida, costumes e particularidades, para que assim possam continuar a oferecer produtos e/ou serviços de qualidade e que estão prontamente direcionados na satisfação dos desejos e necessidades existentes.

Desta forma, criar elos de valor entre organização e cliente só poderá trazer situações benéficas para ambos os lados, de forma a estreitar qualquer tipo de contato, visando sempre alcançar objetivos a curto e longo prazo. Neste contexto, nota-se que as organizações que cultivam esta prática podem-se organizar e planejar estratégias respaldadas por uma segurança diante daquilo que estão praticando, mesmo sabendo que a questão da fidelidade é muito discutível, pois existem aqueles que defendem esta premissa, enquanto outros afirmam que a fidelidade é algo ilusório e que o consumidor busca sempre o melhor, não se atendo a um único e exclusivo produto e/ou serviço.

Esses dois recursos comandam as tendências identificadas no atual mundo dos negócios, em que se destacam: a era do conhecimento e da criatividade, a era da tecnologia digital novas estruturas organizacionais, novo modelo de liderança e empresa em tempo real, conforme dispõe Santos (2000). A economia de escala vem sendo substituída por uma economia preocupada com a sinergia, flexibilidade e velocidade. Deixa-se o foco em produtos massificados e volta-se ao aspecto artesanal, ao produto customizado, ao marketing um a um segundo destaca Mckenna (1992, p. 13).

A preocupação deixa de ser o foco no cliente e sim o foco do cliente, que vive momentos diferentes a cada circunstância da sua vida e; as suas experiências de desempenho de produtos financeiros variam no tempo e no espaço. É voz corrente que oferecer um bom negócio deve, portanto, ser a base de qualquer estratégia para retenção dos clientes, afirma Cobra (2000).

Nos bancos a necessidade de agilidade nas negociações para atender os usuários fez com que as decisões fossem descentralizadas, com maior autonomia aos gerentes e operadores das agências. Para sustentar e acompanhar essa autonomia é necessária a tecnologia de informação, retrata Santos (2000).

No Brasil, antes do plano real, havendo grande instabilidade econômica, o lucro vinha com o ganho inflacionário e fazia com que as instituições financeiras não se preocupassem com posicionamento no mercado nem com estratégias mercadológicas competitivas. Os resultados eram fáceis e os clientes, vistos apenas como fonte de renda. Os bancos não se preocupavam com a satisfação das necessidades daqueles, afirma Cobra (2000).

Para o Banco Central e para autores como Baldin, citado por Gusmão e Watanabe (2001), a quantidade de bancos que atua no varejo do País ainda é grande para o tamanho do mercado brasileiro, dando a entender que novas e importantes fusões poderão ocorrer no sistema.

A estabilidade econômica atraiu para o mercado alguns nomes que no passado mantinham distância do Brasil superinflacionado. O antigo Bamerindus passou a se chamar HSBC, o Real se transformou em ABN Amro, o Excel-Econômico passou a BBV e o Banespa agora é Santander. Acostumados a operações de larga escala, com acesso aberto aos recursos captados pelas matrizes no mercado internacional, esses bancos entraram no Brasil para competir pelo mercado.

Nesse cenário, o porte das instituições, o acesso aos recursos e a carteira de clientes passaram a ser um diferencial de sobrevivência. A alteração dessa posição é dinâmica e podem ocorrer mudanças até o término do presente trabalho.

Com a globalização e formação de blocos econômicos, observa-se a dimensão das oportunidades e ameaças a que as empresas são expostas. Foi dada a largada para uma grande maratona em busca das alternativas que lhes permitam serem competitivas num mercado globalizado. Mesmo aquelas com vocação para mercados locais estão expostas a concorrência de empresas que agem globalmente.

No setor financeiro, a concorrência e a necessidade de ganho em escala, tem desencadeado um processo acirrado na disputa por novos mercados, manutenção de clientes e conseqüente competitividade. Outro fator decisivo na sustentabilidade das instituições diz respeito ao comportamento dos clientes frente a essas mudanças. O desafio, portanto ultrapassa as delimitações de buscar novos

clientes, e sim priorizar a satisfação dos atuais, cujo assunto é o tema principal deste estudo.

O ato de namorar talvez seja a melhor expressão para falar sobre a necessidade da empresa estar de olho em todo e qualquer contato, direto e indireto, com o seu cliente, para a construção de um relacionamento. Em um namoro, não basta conquistar a outra pessoa, é preciso que, a cada encontro certos cuidados sejam tomados, ou o relacionamento acaba.

O mesmo acontece entre empresas e clientes, se a conquista é importante e o dia-a-dia é que forma uma relação duradoura. É importante pensar em como o cliente será tratado desde seu primeiro contato e lembrar-se: antes da venda ou transação, existem outros contatos com a marca e com a empresa. Em mercados industriais, por exemplo, a procura de cotações e informações técnicas nem sempre acontece no momento da aquisição, muitas vezes os compradores querem apenas manter-se atualizados ou informados. No mercado de consumo também pode-se ver essa cena se repetindo em lojas, quando consumidores entram para ver as novidades ou apenas saber o preço de uma mercadoria que está na vitrine.

No mercado de consumo o contato mais importante, sem dúvida, é aquele em que acontece a venda, no ato da opção do consumidor pela marca; encontram-se, então, todas as percepções e informações recebidas, confirmadas pelo vendedor. O que torna o problema mais delicado é o fato de, em geral, a empresa depender de varejistas ou intermediários para executar essa transação. Sob a ótica do Marketing de Relacionamento, isso apenas reforça a necessidade de criar um vínculo especial entre a marca e o cliente, de maneira que, ao se iniciar o processo de compra, a empresa já esteja em vantagem.

Nesse processo, inclui-se até mesmo o desenvolvimento de campanhas de propaganda que suportem todas as outras ações de relacionamento e marketing que serão aplicadas. Assim como nesse caso, existem outras situações de contato não totalmente controláveis, como o contato com a rede de assistência, distribuidores e prestadores de serviço. É por isso que os contatos feitos diretamente com a empresa devem ser utilizados como um canal garantido para iniciar o

relacionamento controlado com o cliente. Na instalação ou montagem, por exemplo é essencial que a equipe designada seja pontual, organizada, atenciosa e principalmente, não deixe qualquer sinal de sua presença depois de terminado o serviço.

Para o setor de serviços o momento da venda também é essencial, e a tarefa deste mercado é ainda mais complexa, pois a transação é feita por funcionários treinados e supervisionados pela própria empresa ou por terceiros por ela autorizados.

A mudança crucial é que, a cada uso, o cliente testa novamente a promessa inicial, ao contrário do que ocorre com o produto.

Cada necessidade gera um novo contato com a estrutura da empresa, o que facilita a construção de um relacionamento mais próximo e controlado, embora aumente o risco de uma decepção. A constante prestação de serviços, por outro lado, gera a necessidade de atenção redobrada com todos os detalhes, pois não existem terceiros ou intermediários que amenizem qualquer problema na operação. Todo o processo ocorre à vista do cliente, criando mais oportunidades para que ele tenha experiências desagradáveis.

Em todos os mercados, especial atenção deve ser dada aos contatos que ocorrem no período pós-venda, pois são estes que, a médio prazo, criam a verdadeira imagem da empresa perante o consumidor. Ao se considerar que praticamente qualquer categoria de produto é procurada mais de uma vez pelos consumidores ao longo de suas vidas, todo momento pós-venda, na verdade, se constitui em um momento pré-venda seguinte.

Um último item a ser ressaltado aqui vem do ditado popular: “A primeira impressão é a que fica”. Por exemplo, a cadeia de hotéis Marriot descobriu em uma pesquisa com sua base de clientes, que os principais fatores de constituição de imagem, acontecem logo no início do contato. Na Marriot Hotéis, 80% dos momentos decisivos para os clientes ocorriam nos primeiros 10 minutos no hotel, o que exigiu o desenvolvimento de um programa específico para aprimorar esse período inicial da estadia.

Para Cobra (1993, p. 149) “a fidelização de clientes significa aumentar a receita gerada pelo cliente a partir de estímulos para maior consumo de produtos ou utilização de serviços”.

O aumento ou a intensificação do consumo ou do uso, faz com que o relacionamento do cliente com a empresa também aumente, induzindo a uma inércia natural que dificulta a perda do cliente. Porém, quando surge atrito, o cliente procura relacionamento com novo fornecedor que, certamente oferece os mesmos produtos e vantagens, pois as empresas concorrentes do setor bancário apresentam ofertas similares no mercado.

Os bancos vêm desenvolvendo discussões sobre relacionamentos buscando uma forma de humanizar a indústria impessoal dos serviços financeiros, incorporando a habilidade de vender mais produtos e serviços aos clientes atuais. Manter clientes significa estabelecer relacionamento e esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes.

Levitt (1990, p. 217) “caracteriza Marketing de Relacionamento como um casamento de um cliente com uma organização, onde cada parte possui necessidades e expectativas diferentes”.

Partindo das perspectivas do cliente é mais provável que uma compra seja vista como o início do relacionamento. O cliente sente desejo ou necessidade considerável por uma interação continuada com a organização de venda. A visão de um relacionamento progressivo age contrariamente ao modo de pensar de uma organização orientada para “vendas agressivas” que pode considerar a venda de produtos ou serviços como o ápice de seu esforço e relacionamento com o cliente.

Segundo Vavra (1993, p. 33) “o trabalho de pós-venda é tão importante e necessário quanto à própria venda”. O marketing deve mudar a mentalidade de “complementar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”.

A fidelidade pode ser conquistada no momento da venda do produto ou serviço, seguida de um trabalho de pós-venda e relacionamento e, também, no momento da solução de problemas ou atendimento de necessidades dos clientes.

Muitas vezes, o trabalho de pós-venda é colocado em segundo plano, sendo que o foco das empresas sempre foi voltado as atividades que antecedem a venda do produto. O marketing de relacionamento vem conquistando espaço no mercado, sendo o foco central os serviços oferecidos ao cliente após a realização de uma determinada compra.

2.7.1. Programa de Retenção

Entre as maiores preocupações das empresas atuais se encontra a retenção de clientes. Tendo em vista que o custo de se reter um cliente é bem inferior ao custo de se conquistar um novo cliente, as empresas têm desenvolvido alguns canais entre os clientes e a própria empresa, como o SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.

Para auxiliar na retenção dos clientes do Banco ABN-AMRO, foi desenvolvido um canal ativo, que tem por objetivo abordar os clientes propensos a interromper seu relacionamento com o Banco antes que eles procurem ou até mesmo fechem sua proposta.

- **Objetivo:** estabelecer o público-alvo para o Programa de Retenção através de um modelo que detecte um possível cliente que vá encerrar sua proposta de compra, usando para isso uma pontuação de 0 a 100; e

- **Abrangência:** o desenvolvimento do modelo é direcionado a Pessoa Física com abrangência em todo o Brasil. Quanto ao direcionamento do público considerou-se os correntistas atuais do Banco ABN-AMRO que responderam ao Questionário de Tracking - Clientes Varejo, enviado pelo banco, sendo o trabalho precedido de uma análise comparativa do perfil dos *satisfeitos* x *insatisfeitos* com o Banco, considerando os clientes Pessoas Físicas.

2.8. Como Medir a Satisfação do Cliente

Todo produto é comprado para satisfazer a uma necessidade e a única coisa que o consumidor realmente almeja é ter essa necessidade satisfeita. Pode-se destacar ainda que, conveniência e relevância são tipos de serviços e também,

elementos da satisfação de qualquer cliente. O consumidor não tem uma clara distinção entre produto e empresa, os bons serviços ainda determinam a sua preferência. Algumas empresas já têm programas destinados a estreitar relações com seus clientes. Quando a empresa participa ativamente, ela se antecipa ao cliente para saber o nível de satisfação com o produto ou serviço adquirido; nesse caso, costuma-se obter um maior padrão de eficácia dos serviços de pós-venda.

Levitt (1990, p. 91) afirma que: “vender é manter relacionamento, com atenção especial devendo ser dada ao fator tempo, que caracteriza o relacionamento”. Para ele, a indústria é um processo de satisfação do cliente e não de produção de bens. Partindo deste princípio, fica claro a importância de ouvir tanto os clientes satisfeitos, como os que não estão satisfeitos, usando sempre essas informações e experiências para melhorar ainda mais o relacionamento e certamente reverter em bons resultados para a empresa. A mensuração é praticada pela maioria das companhias. A medição é utilizada para satisfazer os desejos dos clientes.

Para Whiteley (1992, p. 178), é possível a realização de uma boa medição, se os cinco princípios abaixo forem seguidos:

- Saiba o que está medindo;
- Deixe os clientes lhe informarem que resultados finais medir;
- Pergunte constantemente como está o seu desempenho e o de seus competidores;
- Acompanhe os procedimentos internos que devem produzir os resultados que os clientes dizem desejarem, assim como os resultados finais; e
- Informe ao seu pessoal tudo o que você constatar.

2.9. Pesquisa de Satisfação – Estudo de Caso de Clientes Varejo

A pesquisa foi aplicada no Banco ABN-AMRO para demonstrar como a medição pode ser uma grande oportunidade para enfocar e procurar melhor atender as necessidades dos clientes, esta organização realiza a *Tracking Clientes Varejo*,

para verificar o nível de satisfação de clientes em relação aos produtos, serviços e atendimento, e na qual se procura observar o que o cliente pensa e precisa em relação ao que está recebendo. Essa pesquisa foi aplicada no ano de 2005 e compreende:

- **Base de Informação:** são os correntistas (Pessoa Física) e que respondem ao questionário enviado pelo banco ABN-AMRO;

- **Grupo de Análise:** divididos em satisfeitos e insatisfeitos conforme resposta dada à pergunta: *“De forma geral, como está a satisfação com o banco como um fornecedor de serviços financeiros?”*

- *Muito Satisfeito;*
- *Satisfeito;*
- *Nem Satisfeito, nem Insatisfeito; e*
- *Muito Insatisfeito*

Aos clientes que responderam “Muito Satisfeito” ou “Satisfeito”, atribui-se “Satisfeito” e aos clientes que responderam “Insatisfeito” ou “Muito Insatisfeito” atribui-se “Insatisfeito”. Os clientes que responderam “Nem satisfeito” ou “Nem Insatisfeito” foram excluídos da base de análise.

Principais itens avaliados na pesquisa: Satisfação Geral; Fidelidade; Recompra; Serviços da Agência; Gerentes de Conta; Produtos e Serviços.

O banco ABN-AMRO possui também um sistema de Medição de Qualidade (S.M.Q), realizado por meio do preenchimento do “Registro de Ocorrências” (R.O), onde são registradas todas as solicitações dos clientes na rede de agências, permitindo assim medir o nível de satisfação e retorno de clientes e mensuração de ocorrências em determinado setor ou produto.

A pesquisa de satisfação *Tracking Clientes Varejo* permite ao banco medir o nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços recebidos, porém esses resultados poderiam ser mais bem aproveitados se fossem informados, aos gestores de cada unidade, os nomes dos clientes que devolveram o questionário e também

os que apresentaram alguma insatisfação, permitindo assim uma ação focada para reverter estes resultados.

Quanto ao Sistema de Medição da Qualidade, a criação de um gerenciador eletrônico o tornaria mais eficiente, permitindo melhor monitoramento das ocorrências via sistema. Paralelamente, seria necessário um trabalho de conscientização dos funcionários da linha de frente do atendimento sobre importância do registro das ocorrências (solicitações e reclamações), garantindo o monitoramento do índice de atendimento e satisfação dos clientes.

A pesquisa foi aplicada para uma amostra significativa de 150 clientes, cujos dados considerados foram:

- desvio-padrão = 1
- probabilidade de sucesso 50% p
- probabilidade de insucesso 50% q
- padrão 5 C
- grau de confiança 68% gc
- fórmula usada para calcular

$$n = \frac{1^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2} = 100$$

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{c^2}$$

3. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com o estudo de caso efetuado com os clientes, a diretoria do banco chegou à conclusão de que era necessário fazer reformas, mudar o visual da Instituição, contratar funcionários cordiais, competentes, que soubessem resolver problemas.

Alteração de horário de funcionamento (das 10:00h às 16h00), definição de equipes, com intervalos e revezamentos dos funcionários, escalas do almoço e eficiência e rapidez no atendimento foram outras medidas sugeridas pela pesquisa.

Foi efetuada uma *checklist* operacional dos “dias de pico”, para definir os horários dos dias de pico (dias previstos de mais movimento, como o 5º dia útil, o dia 10 e o último dia útil), que seria aberto das 10:00h às 16:00h, definição de equipes, com intervalos e revezamentos dos funcionários, escalas do almoço, telefones, numerários, *cashs* (caixas eletrônicas) organizados para a abertura da agência.

Foram pesquisadas 150 pessoas, em várias agências da ABN-AMRO de Brasília, entre os dias 27 a 29 de abril do ano 2005, com as seguintes perguntas:

O tempo que o Senhor (a) aguardou para ser atendido foi adequado?

Cumprimentaram o Senhor (a) com bom dia ou boa tarde?

O Senhor (a) foi atendido com um sorriso?

Agradeceram sua vinda ao banco?

Chamaram o Senhor (a) pelo seu nome?

O funcionário que o atendeu resolveu seu problema?

Foi oferecido algum produto ou serviço do banco? Qual?

Considerando as suas respostas, que nota, de 1 a 10, você daria para o atendimento?

As respostas foram muito variadas: 80% dessas pessoas responderam que o tempo de espera foi adequado e foram cumprimentados; 85% foram atendidas com sorriso; 85% foram agradecidos pela vinda ao banco; 75% foram chamados

pelo nome; 90% tiveram seus problemas solucionados; e a 90% dos entrevistados foram oferecidos produtos do banco, tais como abertura de contas correntes, poupança programada, cartões de créditos, e título de capitalização. As notas dadas pelos clientes aos funcionários da instituição foram: 1%, nota 5; 8%, nota 6; 25%, nota 7; 30%, nota 8; 27%, nota 9; e 9%, nota 10.

O tempo máximo que os clientes aguardaram para serem atendidos foi aproximadamente de 10 a 15 minutos, e, na central de atendimento, foi de 5 a 40 minutos (onde se resolvem os problemas dos clientes).

Para que este projeto seja eficiente e tenha resultados positivos, o gerente de atendimento convocou todos os funcionários relacionados ao atendimento.

Com “a bateria de caixa” (onde os caixas trabalham) completa de funcionários, supervisores e gerentes revezam-se com os caixas no atendimento, conseguindo os resultados esperados.

As empresas sobrevivem porque possuem clientes desejosos de comprar seus produtos ou serviços. Diversos estudos demonstram que custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que reter um já existente, mas, ao mesmo tempo, se comprovou que com apenas 5% de clientes mantidos, uma empresa pode aumentar sua rentabilidade em 25%.

No início do relacionamento os clientes gastam pouco, mas na medida em que vão tendo boas experiências com a empresa investem muito mais. As empresas que possuem um bom serviço ao cliente podem até se dar ao luxo de cobrar mais por seus produtos ou serviços e, mesmo assim, ter uma boa participação no mercado.

Vive-se em uma sociedade que possui um número grande de concorrentes, com qualidades semelhantes e preços similares. O que devemos fazer é diferenciar o banco. Essa diferenciação não está no produto, porque para o produto pode-se adquirir tecnologia e financiamento. A diferença está naquilo que ultrapasse o produto, ou seja, na prestação do serviço, naquilo que o cliente não espera e não no que o cliente *espera* do banco. O que o banco precisa fazer é surpreender os clientes não só com produtos e serviços novos e diferentes mas,

acima de tudo, com a atitude de seus funcionários que possam agregar valor ao cliente. Para o sucesso do *Programa de Fidelização e Relacionamento* é fundamental o envolvimento dos funcionários da linha de frente, staff, gerência e alta direção, pois só assim, será possível criar uma consciência e uma postura duradoura.

No caso do banco ABN-AMRO, pode-se definir em três etapas os momentos de maior oportunidade para que se estabeleça um relacionamento duradouro, criando vínculos e atingindo o objetivo maior que é a fidelização pela satisfação total do cliente: Momento da Conquista; Momento do Relacionamento; e Momento da Necessidade.

O momento da conquista é decisivo e pode representar oportunidade única de se estabelecer um relacionamento duradouro. Partindo do princípio de que a primeira imagem é a que fica, o executivo do banco ABN-AMRO não deve perder essa oportunidade, devendo orientar-se pelas recomendações seguintes:

- Fazer uma boa apresentação do banco, dos produtos, dos serviços, dos diferenciais e, principalmente da importância dessa conquista para o banco;
- Fazer um breve histórico do futuro cliente, suas expectativas, necessidades e o que espera do banco, registre as particularidades;
- Após a abertura da conta corrente estabelecer rotina de acompanhamento e formalização;
- Através do cadastro do cliente agendar a data de abertura da conta, nome do cliente, número da conta e telefone;
- Acompanhar o recebimento da senha, do cartão e do talão de cheques;
- Disponibilizar linha/limite de crédito pré-aprovado, de acordo com o porte cadastral do cliente; e
- Iniciar o relacionamento com o novo cliente através de ligações ou visitas, garantindo assim, a ativação e o desenvolvimento do relacionamento com foco em fidelização, qualidade e rentabilidade.

Sabe-se que existem muitas formas de abordagens visando a conquista de novos clientes, no entanto, as abordagens efetuadas pelas Centrais de Telemarketing Ativo, por meio de operadores com *script* pré-definidos, deixou de ser eficiente a exemplo da mala direta. Dessa forma, não pretendo aqui esgotar o assunto, pois este deve ser enriquecido com pesquisas e acréscimo de outras abordagens.

3.1. Fluxo proposto para relacionar-se com o cliente no momento da conquista

Tem como objetivo iniciar e manter o relacionamento com os clientes da rede de agências do banco através de ligações ativas. Envolve diversas ações e a utilização de diferentes ferramentas:

Ações: procura-se obedecer à seguinte seqüência:

- em até 15 dias, o cliente recebe o *Welcome Kit* e o gerente de contas contata para início de relacionamento;
- entre 15 e 30 dias, o gerente de contas faz contatos e cria oportunidades de negócios;
- no prazo entre 30 e 90 dias, o gerente contata clientes não habilitados, identifica diagnóstico e propõe ações; clientes não habilitados, serão transferidos para a Célula Institucional de Ativação, com o objetivo de recontato e habilitação da conta e
- No caso de clientes habilitados, ou seja, conta corrente com movimentação espontânea, o contato deverá ser focado na manutenção do relacionamento e oferta de produtos e serviços.

Ferramentas: adaptar ao sistema já existente (Database Marketing), um sistema gerenciador de relacionamento com o cliente e um sistema gerenciador de ligações, que permitirão aos gerentes de contas registrarem o status de cada contato e ao mesmo tempo agendar futuros contatos ou negócios.

Para que as ações e o uso das ferramentas dêem resultados, torna-se preciso que os gerentes de contas conheçam o perfil do cliente e as ferramentas

necessárias a serem utilizadas; sabendo exatamente com quem está falando, oferecendo o produto adequado às necessidades do cliente. O que o cliente deseja são coisas simples, adequadas às suas reais necessidades e, acima de tudo, ter um referencial de relacionamento com o banco.

Por meio deste estudo tem-se como discussão dos dados obtidos que é de fundamental importância o marketing de relacionamento como fator de satisfação dos clientes da ABN-AMRO por ser uma hora oportuna de se estabelecer momentos duradouros e benéficos para toda a empresa.

4. CONCLUSÃO

Segundo os critérios, metodologia e estudo de caso adotados, constata-se que os indicadores “atendimento”, e “tempo”, são relevantes para a avaliação da satisfação dos clientes do banco ABN-AMRO. Observa-se que na pesquisa realizada, a necessidade de um planejamento contínuo e direcionado para o processo produtivo, com o envolvimento de todos os elementos na busca da satisfação dos clientes, tornando-se necessário motivar a participação e, para isso, é fundamental a integração de todo o sistema produtivo, objetivando a adequação do produto/serviço aos clientes para que haja o marketing de relacionamento.

O cenário atual indica que as empresas brasileiras precisam repensar seu posicionamento estratégico de relacionamento com o cliente, devem procurar cada vez mais recompensar seus principais clientes pela lealdade que demonstram, inclusive o Banco ABN-AMRO. Essa recompensa é concedida por meio de Programas de Relacionamento que atingem maior sucesso quando as ações estão ligadas diretamente à satisfação dos clientes com a empresa.

Dessa forma, pode-se concluir que um bom Programa de Relacionamento caracteriza-se por entender e atender o desejo do cliente, trabalhando dentro de padrões estabelecidos, mas sem amarras que impeçam a empresa de mudar sua orientação de acordo com sua necessidade.

Um dos principais paradigmas desta década tem sido a necessidade de ampliar mercados e obter novos consumidores. Muitas empresas utilizam o Marketing única e exclusivamente com a função de atrair novos clientes, deixando de lado o bom e correto tratamento que se deve dispensar à sua base de clientes atuais. Com esta postura a empresa perde duas grandes oportunidades:

- Aumentar a rentabilidade por cliente, através de um incremento no valor da compra média ou mesmo no número de compras por cliente; e

- Aprender os hábitos e conhecer perfis de compra dos diversos clientes da base, identificando os melhores e separando-os em grupos homogêneos, com características específicas, aumentando o retorno através de ações direcionadas.

Em uma análise mais profunda, pode-se até dizer que esta atenção à base de clientes nada mais é do que uma extensão do envolvimento que acontece no momento da venda, uma tentativa de consolidar, ao longo do tempo, um relacionamento que, para o consumidor, começou no instante da compra. Essa é a maior armadilha para as empresas no mundo moderno: acreditar que a venda é o ponto final de um processo, quando, na verdade, ela funciona como ponto de partida.

Existem alguns cuidados que o Banco ABN-AMRO precisa adotar para alcançar o sucesso com o Programa de Relacionamento: estar motivado e preparado para criar valor para seus clientes e não apenas para seguir tendências em seu segmento de negócio; ter claro que essa ação é um projeto de médio e longo prazo; observar como se o cliente estivesse observando para melhor identificar suas necessidades e aspirações e, integrar as diversas ações já desenvolvidas em determinadas áreas, compartilhando as informações e tecnologia, criando um padrão único de relacionamento.

Pode-se dizer que um Programa de Relacionamento é parte integrante de um contexto maior e deve ser encarado como um instrumento da estratégia geral de Marketing do Banco ABN-AMRO. O envolvimento dos funcionários e apoio da alta direção ao projeto são fundamentais para o desenvolvimento do Programa.

Assim, conclui-se que existem muitas formas de abordagem visando o relacionamento de clientes; no entanto, o relacionamento está mais intimamente ligada à atitude e ao comprometimento das pessoas envolvidas no processo do que propriamente às regras criadas pelas empresas.

O tema não se esgota com a finalização deste trabalho, podendo ser acrescido por outras diferentes abordagens, como a relacionamento de funcionários e acionistas. Portanto, o *Marketing* de Relacionamento proporciona a empresa em descobrir se errou ou não e consertar o errado. Além disso, fornece parâmetros para o desenvolvimento de novos produtos e torna o cliente mais interessado, menos

aborrecido, trazendo lealdade, compromisso em novas compras e acrescentando valor do produto.

REFERÊNCIAS

- BERRY, Leonard L. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. Trad. Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BRETZKE, Miriam. *Marketing de relacionamento e competição em tempo real*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHURCHILL, Gilbert A., PETER, Jr. J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. *Marketing: Magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.
- _____. *Serviços ao Cliente: Uma estratégia Competitiva*. 2. ed. São Paulo, 1993.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- LIMEIRA, Tania M. Vidigal. *E-Marketing. O marketing na Internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, N. *O Valor da Perspectiva de Cliente e o Valor da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*. UFSC, Cascavel, 2000. Mimeo.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas, 1993.
- WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. Trad. Cecília C. Bartalotti. São Paulo: Markron, 1991.
- _____. *A tecnologia hoje*. Disponível no site: <<http://www.techoje.com.br>> acesso em 12 de setembro de 2005.
- WHITELEY, R. C. *A Empresa totalmente voltada para o cliente*. São Paulo: Campus, 1992.